



# Le contrôle fiscal à la l'ère de la digitalisation de l'administration fiscale au Maroc : Une révolution en marche ou une réalité imposée ?

AAFIR. H<sup>1</sup>, ICHOU. M. A<sup>2</sup>, JNAH. A<sup>3</sup>, MOQQADEM. O<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Cadre supérieur à la direction générale des impôts et chercheur en fiscalité.

<sup>2</sup> Enseignant chercheur, École Supérieure de Technologie - Khénifra, Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire des Sciences, des Technologies et de Société (LRPSTS),  
Université Sultan Moulay Slimane de Béni Mellal

<sup>3</sup> Professeur de Finances publiques et fiscalité à la faculté polydisciplinaire université  
Sultan Moulay Slimane Béni Mellal -Maroc

<sup>4</sup>Doctorante du laboratoire Marketing, Logistique et Management – ENCG de Tanger

**Résumé :** L'article "Le contrôle fiscal à l'ère de la digitalisation de l'administration fiscale au Maroc : Une révolution en marche ou une réalité imposée ?" explore l'impact de la numérisation sur le contrôle fiscal marocain. Il souligne les enjeux et défis liés à la protection des données. S'appuyant sur une enquête auprès de 110 fonctionnaires fiscaux, l'étude utilise des méthodes statistiques pour analyser l'effet de la digitalisation sur la productivité des inspecteurs et l'élargissement de l'assiette fiscale. Les résultats révèlent un impact notable de la digitalisation sur la performance des contrôles fiscaux. L'article recommande de combiner innovation technologique et principes d'intégrité fiscale, en préconisant des outils numériques sécurisés et éthiques. Il plaide pour des stratégies proactives en faveur d'un futur fiscal numérique optimisé. En gros, cette étude exploratoire éclaire les avantages et défis de la digitalisation pour l'administration fiscale marocaine et propose des orientations pour les futures politiques fiscales.

**Mots-clés :** Contrôle fiscale, Digitalisation, Évasion fiscale, Efficacité opérationnelle, E-gouvernance.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10209730>

**Published in:** Volume 2 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **1. Introduction**

L'avènement numérique a suscité une révolution sans précédent dans les administrations fiscales internationales, modifiant profondément les méthodes de collecte et de gestion des recettes publiques. Le Maroc, nation en effervescence économique, n'est pas en reste et s'engage résolument dans cette mutation, cherchant à digitaliser son administration fiscale pour en affiner l'efficacité. Au cœur de cette métamorphose, le contrôle fiscal demeure l'épicentre des préoccupations, incarnant la pierre angulaire de la vérification et de l'application des devoirs fiscaux.

Toutefois, l'assimilation de ces technologies avancées au Maroc ne s'opère pas sans soulever d'ardentes interrogations. Celles-ci touchent à la fois à la préservation de la confidentialité, à la transparence et à l'efficacité globale du dispositif fiscal. Si la numérisation offre, en effet, des perspectives alléchantes telles qu'une meilleure perception fiscale et une rationalisation des démarches pour le contribuable, elle génère également des préoccupations liées à la sauvegarde des droits individuels et à l'intégrité de la vie privée.

L'objet de cet article est double. Il vise d'abord à illuminer l'évolution de l'administration fiscale marocaine, attestant de la volonté étatique de moderniser ses stratégies face aux enjeux contemporains. Ensuite, en considérant le contrôle fiscal sous le prisme digital, des questionnements essentiels surgissent, mettant en exergue la responsabilité étatique, l'impératif d'outils numériques éthiques et sécurisés, et l'aspiration à une justice fiscale universelle.

Ainsi, nous analyserons les nuances du contrôle fiscal à l'ère digitale au Maroc, décryptant les initiatives administratives, les bénéfices escomptés et les défis inhérents à cette transition. Plus largement, nous nous pencherons sur la conciliation nécessaire entre innovation technologique et préservation des idéaux d'un système fiscal intègre et transparent.

Face à la prééminence croissante de la digitalisation fiscale, ce travail académique aspire à disséquer l'impact de cette transformation sur le contrôle fiscal. De surcroît, il vise à enrichir la littérature sur un sujet encore embryonnaire, tout en offrant, sur le plan managérial, un éclairage sur les challenges et opportunités de cette digitalisation pour l'administration marocaine. Pour ce faire, nous postulons que la digitalisation influence significativement le rendement des inspecteurs fiscaux et qu'elle possède un impact palpable sur l'extension de l'assiette et des recettes fiscales.

## **2. Revue de Littérature :**

La montée fulgurante des technologies numériques, avec son rythme effréné et ses innovations incessantes, a bouleversé de nombreux pans de notre société. Le secteur fiscal, loin d'être en marge de cette dynamique, a également connu d'importantes mutations sous l'impulsion de cette révolution technologique. Les administrations fiscales, à l'échelle planétaire, confrontées à l'urgence d'une ère numérique exigeante, ont été contraintes d'évoluer. Ainsi, elles ont progressivement intégré des outils et solutions numériques dans le but d'affiner, de sécuriser et d'optimiser leurs procédures, en particulier celles relatives au contrôle fiscal.

Dans une volonté d'appréhender et de déchiffrer cette mutation profonde, de nombreuses études internationales ont vu le jour. Ces recherches ont pour vocation de sonder les multiples dimensions de la digitalisation dans le domaine fiscal, allant de l'exploration des nouvelles méthodologies à la compréhension des répercussions qu'elle engendre à l'échelle globale. Ces études, émanant de divers horizons et portées par des experts de renom, se sont penchées sur les opportunités offertes par cette numérisation – telles que l'efficacité accrue, la réduction des fraudes, ou encore la facilitation des procédures pour les contribuables – mais aussi sur les défis qu'elle pose, notamment en termes de sécurité, d'éthique ou de protection des données.

Chaque étude internationale, dans cette vaste bibliographie, apporte une lumière singulière, une perspective nuancée, enrichissant le débat et le corpus de connaissances autour de la numérisation fiscale. Ainsi, en les considérant conjointement, elles forment un tableau complet et complexe de cette transformation majeure, offrant aux décideurs, aux chercheurs et aux professionnels une vision étoffée des enjeux actuels et futurs de la fiscalité à l'ère numérique.

**Table 1.** Perspectives et Implications de la Digitalisation Fiscale : Une Revue Internationale des Études Majeures

Auteur	Thème	Objet du thème
Fonds monétaire international (FMI) en 2019	"Digital Transformation of Tax Administration"	Analyse les tendances mondiales de la digitalisation fiscale et propose des conseils sur les meilleures pratiques pour une mise en œuvre efficace.
La Banque africaine de développement en 2020	"Taxing Africa: Coercion, Reform and Development"	Cette étude se penche spécifiquement sur les défis et les opportunités de la digitalisation du contrôle fiscal en Afrique, mettant en évidence le rôle des technologies numériques dans l'amélioration de la collecte des impôts et du développement économique sur le continent.
International Tax Review	"Digital Transformation of Tax : International Perspectives"	Offrir un recueil de cas pratiques de différents pays ayant mis en place des initiatives de numérisation fiscale et présenter les réussites ainsi que les obstacles rencontrés lors de leur transition vers une administration fiscale numérique.
La Banque mondiale en 2021	"Digital Taxation: A Cross-Country Analysis of Tax Administration and Tax Compliance Costs."	Examiner les coûts et les avantages de la numérisation fiscale dans différents pays, évaluant comment la digitalisation peut réduire les charges de conformité fiscale pour les contribuables tout en améliorant l'efficacité des administrations fiscales.
Le Centre international pour la fiscalité et le développement	"Digital Tax Administration in Developing Countries: Challenges and Opportunities,"	Explorer les défis spécifiques auxquels les pays en développement sont confrontés lorsqu'ils tentent de numériser leur administration fiscale, tout en proposant des stratégies pour surmonter ces défis.
La Commission européenne de l'année 2020	"Tax Compliance in the Digital Age: Are Cryptocurrencies a New Challenge for Tax Authorities?"	Mettre en lumière les implications fiscales des crypto-monnaies et les défis auxquels sont confrontées les administrations fiscales pour contrôler les transactions effectuées avec ces actifs numériques.

**Source : Établi par les auteurs**

Les recherches internationales évoquées représentent un trésor inestimable de savoir, éclairant les nuances de la digitalisation fiscale à travers le globe. Ces études dépeignent une fresque exhaustive des stratégies exemplaires, des défis inhérents, des avantages escomptés, et des retombées de la numérisation pour les entités fiscales et leurs assujettis. Un tel éventail d'informations s'avère essentiel pour les architectes de politiques publiques et les experts, aspirant à révolutionner et perfectionner les cadres fiscaux à l'ombre du digital.

Dans le contexte des pays arabes, la digitalisation du cadre fiscal se profile comme un levier de transformation majeur, inaugurant une ère de modernisation de leurs structures fiscales et d'affinement

de la mobilisation des recettes. Vers cet horizon, diverses analyses ont été menées au sein de nations arabes, sondant l'empreinte de la métamorphose numérique sur leurs édifices fiscaux.

**Table 2.** Administration Fiscale Digitale-Décryptage et Études au sein des Nations Arabes

Auteur	Année	Titre de l'étude	Objet de l'étude
R.M. Al-Adaileh et M. Al-Lozi	2020	Digital Transformation in Tax Administration - A Case Study of Jordan	Offrir un aperçu approfondi de la manière dont la Jordanie a entrepris sa transformation numérique dans le domaine fiscal et explorer les résultats et les défis associés à cette initiative.
H. Al Nuaimi	2019	The Use of Electronic Fiscal Devices (EFDs) in Tax Administration: A Case Study of the UAE	Examiner comment les Émirats arabes unis ont mis en œuvre des dispositifs fiscaux électroniques pour améliorer leur administration fiscale.
A. Alqahtani, P. Mayhew, K. Mohannak	2018	E-Taxation in Saudi Arabia: An Evaluative Study	Se concentrer sur l'utilisation de la technologie pour la taxation électronique en Arabie saoudite et offrir une évaluation complète de son impact sur le système fiscal du pays.
E. El Shenawy	2017	The Role of Technology in Tax Collection: The Case of Egypt	Examiner le rôle joué par la technologie dans la collecte des impôts en Égypte et son influence sur l'efficacité de l'administration fiscale.
N. Ben Arfa	2021	Digital Transformation of Tax Administration in Tunisia	Se concentrer sur les efforts de la Tunisie pour transformer sa gestion fiscale en adoptant des solutions numériques.

Source : Établi par les auteurs

Le Maroc, à l'instar de nombreux pays, traverse une période de métamorphose impulsée par l'essor fulgurant des technologies numériques. Cette évolution s'ouvre sur de nouvelles avenues pour révolutionner et affiner le système fiscal national, catalysant ainsi l'apparition de divers axes de recherche axés sur la digitalisation du contrôle fiscal et la mobilisation des recettes fiscales. Dans cette mouvance, nous mettrons en exergue trois études de cas spécifiques au contexte marocain, chaque étude éclairant des facettes particulières de la transition numérique dans le secteur fiscal.

**Table 3.** Transition Numérique au Cœur du Système Fiscal Marocain : Trois Études de Cas

Auteur	Titre de l'étude	Objet de l'étude
CHAMI Mustapha et MOUSSAOUI Aziz	Le contrôle fiscal à l'ère de la dématérialisation de l'administration fiscale (Cas de la Direction Régionale de Marrakech)	Examiner comment la Direction Régionale de Marrakech adopte les technologies numériques pour moderniser ses opérations de contrôle fiscal.
BENAZZOU Lotfi et ETTAHIRI Lahcen	Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales	Se concentrer sur la manière dont la numérisation affecte la performance globale de l'administration fiscale marocaine, en particulier en ce qui concerne la mobilisation des recettes fiscales.
MISOID MAHJOUBA, ELBAHLOULI LAMIAA et Pr. SALEHDDINE ABDELMJID	La contribution de la télédéclaration dans l'amélioration de la performance de la Direction générale des impôts au Maroc	Explorer l'impact de la télédéclaration sur l'amélioration de l'efficacité et de la performance de la Direction générale des impôts marocaine.

Source : Établi par les auteurs

Ces études de cas fournissent une perspective précieuse pour évaluer les bénéfices potentiels et les obstacles que le Maroc pourrait rencontrer dans son passage à une fiscalité numérique. En explorant ces analyses, on peut appréhender de manière plus approfondie comment la digitalisation influence la sphère fiscale marocaine et comment elle peut servir à optimiser l'efficacité de son administration fiscale. Ces travaux sont fondamentaux pour guider les politiques et les stratégies à venir, dans l'optique d'un futur fiscal numérique plus performant et avant-gardiste.

### 3. Approche méthodologique

Afin d'étudier de manière approfondie la problématique posée, notre méthode de recherche se base principalement sur une analyse des données. Notre focalisation est de décortiquer l'influence de la digitalisation sur les modalités et l'efficacité du contrôle fiscal.

L'ambition centrale de cette étude est de scruter les répercussions de la digitalisation sur le contrôle fiscal, en se centrant sur le cas spécifique du Maroc. Il est important de préciser que la collecte d'informations sur ce sujet est particulièrement ardue, en grande partie à cause de la confidentialité et de la spécificité des données.

Pour contourner cet obstacle, notre stratégie méthodologique s'est appuyée sur l'utilisation d'un questionnaire, diffusé à un échantillon ciblé de 110 inspecteurs fiscaux à l'échelle nationale. À travers cette démarche, l'intention est de mettre en lumière les transformations induites par la digitalisation dans le secteur fiscal marocain.

Ce questionnaire, s'inscrivant dans une démarche quantitative, a permis de recueillir des données objectives. Les informations amassées ont ensuite été traitées grâce à des méthodes statistiques avancées, en vue de discerner des motifs, des tendances et des relations entre diverses variables.

La force de cette approche réside dans sa capacité à offrir une vue panoramique des dynamiques en jeu, tout en plongeant dans les détails des retours individuels. Cela nous a conduit à une compréhension étoffée et nuancée des mutations du contrôle fiscal. Finalement, cette méthodologie a

non seulement répondu aux interrogations de base de l'étude, mais elle a également ouvert la voie à des recommandations pertinentes basées sur les découvertes.

#### 4. Présentation et Discussion des Résultats

Nous organiserons et discuterons nos résultats selon les principaux thèmes identifiés dans notre recherche, en abordant chaque thème séparément. Les points saillants de notre étude quantitative se décomposent en quatre segments principaux :

- Profil général de la population étudiée
- Digitalisation et son rôle dans la gestion et l'organisation du travail (Analyse)
- Influence de la digitalisation sur la productivité et l'efficacité des inspecteurs fiscaux
- Implications de la digitalisation dans le contrôle fiscal (Réflexions et recommandations).

#### 4.1 Caractéristiques générales de l'échantillon ciblé

##### 4.1.1 Qualité de la fiabilité des données

L'intégrité et la précision des données constituent un pilier essentiel de notre étude, surtout lorsqu'il s'agit de résultats d'enquête. Cette notion renvoie à l'exactitude et à la fiabilité des données, qui doivent refléter de manière authentique la situation qu'elles décrivent. Dans cette section, nous évaluons l'intégrité et la fiabilité des informations recueillies auprès d'environ 110 inspecteurs/vérificateurs, via un questionnaire composé d'environ 32 questions. Nous reconnaissons qu'une quelconque anomalie ou incohérence dans ces données pourrait influencer la crédibilité de nos déductions et interprétations. Ainsi, nous accordons une attention particulière à l'examen de nos données, assurant leur exactitude et uniformité, afin d'obtenir des résultats pertinents et dignes de confiance pour notre recherche.

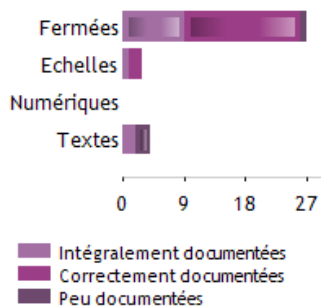
**Table 4.** La taille de l'échantillon (échantillon- personnels DGI)

Nombre d'observations	Nombre de variables
110	32

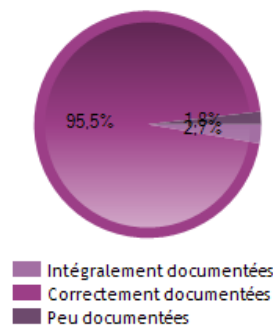
Source : Établi par les auteurs, Sphinx

Le questionnaire de notre enquête présente une variété quant aux types de questions posées. Il se divise en quatre catégories distinctes : les questions fermées, les questions à échelle, les questions numériques et les questions ouvertes. Bien que notre enquête soit spécifiquement adressée aux inspecteurs/vérificateurs, la majorité des questions sont conçues sous forme de choix fermé unique. Cette méthode vise à simplifier l'analyse des réponses tout en garantissant l'obtention de données fiables et homogènes pour notre recherche.

#### Graphique 1. La structure du questionnaire manquantes (échantillon- personnels DGI)



#### Graphique 2. Le pourcentage des valeurs (échantillon- personnels)



Source : Établi par les auteurs, Sphinx

Le premier graphique détaille le taux de réponse effective pour l'ensemble des participants. Ainsi, 92% des questions de notre questionnaire ont été complétées, tandis que 8% des questions sont restées sans réponse ou n'ont pas été adéquatement remplies.

Le graphique suivant illustre les résultats issus de l'analyse documentaire des réponses. Il met en exergue que 95,5% des inspecteurs interrogés ont adéquatement complété l'ensemble des questions. 1,8% ont donné des réponses partiellement correctes, alors que 2,7% ont laissé un nombre conséquent de questions sans réponse.

En considérant ces taux de complétion et de documentation, on peut conclure à un niveau de représentativité notable des données collectées. Cela indique que notre ensemble de données offre un reflet fidèle de la réalité qu'il entend représenter.

Pour approfondir le taux de non-réponse de 8%, une analyse statistique a été réalisée pour déterminer la distribution de ce taux selon la nature des questions. Ainsi, un tableau décrit plus précisément le taux de complétion pour les différentes typologies de questions.

**Table 5.** Les détails du taux de remplissage des observations (échantillon- Personnel DGI)

Observations	Pour ensemble des variables	Pour les fermées	Pour les échelles	Pour les numériques	Pour les textes
Intégralement documentées	3	23	99	0	34
Correctement documentées	105	85	0	0	0
Mal documentées	2	2	11	0	76
Singulières	0	0	0	0	-
Avec trop peu de variance	-	-	0	-	-

Source : Établi par les auteurs, Sphinx

Le tableau présente un aperçu détaillé du taux de remplissage des observations pour différents types de questions adressées au personnel de la DGI.

**Pour l'ensemble des variables** : Sur les 110 observations, 3 ont été intégralement documentées, 105 correctement documentées et 2 mal documentées. Il est remarquable de constater que la majorité des réponses (près de 95,5%) sont correctement documentées, ce qui témoigne de la fiabilité de la majeure partie des données collectées.

**Pour les questions fermées** : 23 réponses ont été intégralement documentées, 85 correctement et 2 étaient mal documentées. Il est pertinent de noter que le taux de documentation complète est faible à 20,9%, mais une grande majorité (77,3%) est tout de même correctement documentée.

**Pour les questions à échelle** : 99 observations ont été intégralement documentées, et 11 étaient mal documentées. Ces chiffres sont particulièrement impressionnants. En effet, presque 90% des répondants ont complété ces questions sans aucune erreur, mais il reste tout de même un petit pourcentage (10%) qui a mal documenté ces questions.

**Pour les questions numériques** : Aucune observation n'a été documentée, ni intégralement ni partiellement, ce qui pourrait indiquer que cette catégorie a peut-être été difficile à appréhender pour les répondants ou qu'elle n'était pas applicable.

**Pour les questions textuelles** : 34 réponses ont été intégralement documentées, mais 76 étaient mal documentées. Ces chiffres soulèvent une préoccupation. En effet, près de 69% des observations étaient mal documentées pour cette catégorie, suggérant des défis dans la compréhension ou le remplissage de ces questions par les répondants.

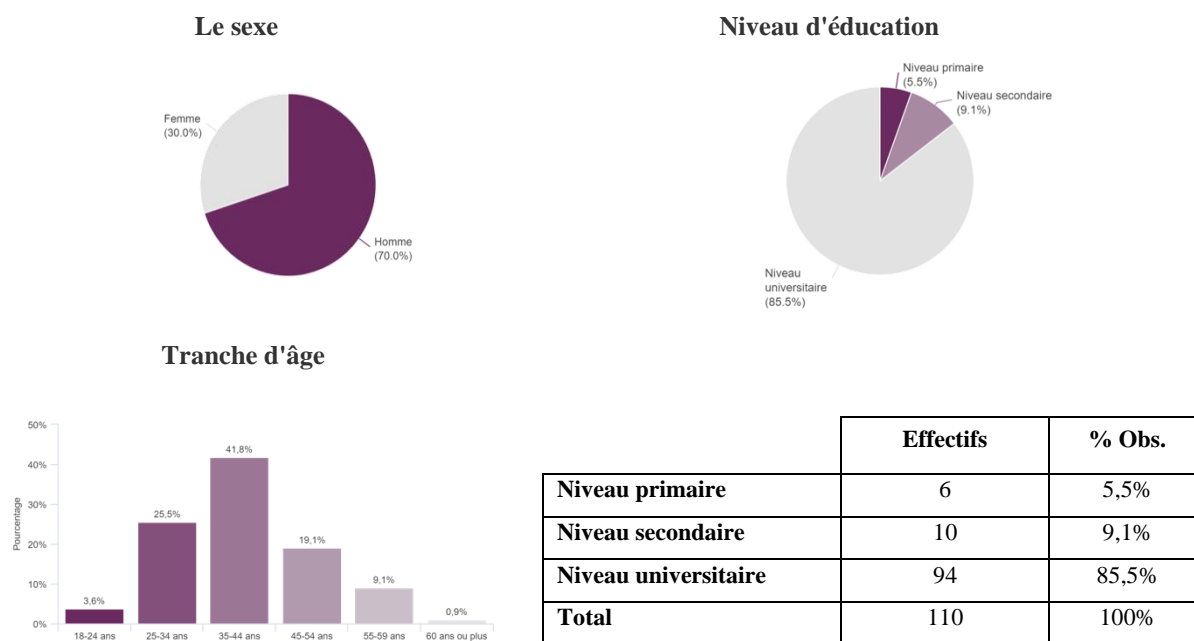
En gros, le tableau révèle une performance généralement satisfaisante en ce qui concerne la documentation des réponses. Toutefois, des préoccupations demeurent, en particulier pour les questions textuelles. Les résultats suggèrent la nécessité d'approfondir la manière dont les questions

ont été posées ou perçues par les répondants, notamment dans la catégorie textuelle. Les observations sont réparties selon leur niveau de documentation.

#### 4.1.2 Portrait des personnels enquêtés : Sexe, Age et Niveau d'études

La figure ci-après décrit les caractéristiques démographiques du personnel de la DGI sondé lors de notre enquête, réparties selon le sexe, l'âge et le niveau d'éducation. Cette analyse nous aide à saisir la composition de l'échantillon selon ces variables. Une telle prise de conscience est cruciale lors de l'interprétation des résultats, notamment pour identifier des tendances ou des résultats spécifiques influencés par ces catégories.

**Figure 2. La répartition des caractéristiques générales du personnel sondé**



Source : Établi par les auteurs, Sphinx

Le tableau détaille la répartition éducative des 110 répondants, parmi lesquels 85,5% possèdent une formation universitaire, 5,5% un niveau primaire et 9,1% un niveau secondaire. Il est à noter une prédominance marquée des détenteurs d'un diplôme universitaire, témoignant d'une haute qualification au sein de l'échantillon.

Concernant l'âge, les tranches de 25 à 54 ans dominent l'échantillon à hauteur de 86%. Plus précisément, 41,8% ont entre 35 et 44 ans et 25,5% se situent entre 25 et 34 ans. Les moins représentés ont entre 18 et 24 ans (3,6%) et 55 à 59 ans (9,1%), soulignant une concentration autour des adultes jeunes et d'âge moyen.

Quant à la répartition par sexe, 70% de l'échantillon sont des hommes (77 individus) et 30% des femmes (33 individus), marquant une prééminence masculine au sein des répondants. Ces statistiques éclairent sur la composition de l'échantillon et peuvent influencer les interprétations et déductions de l'étude.

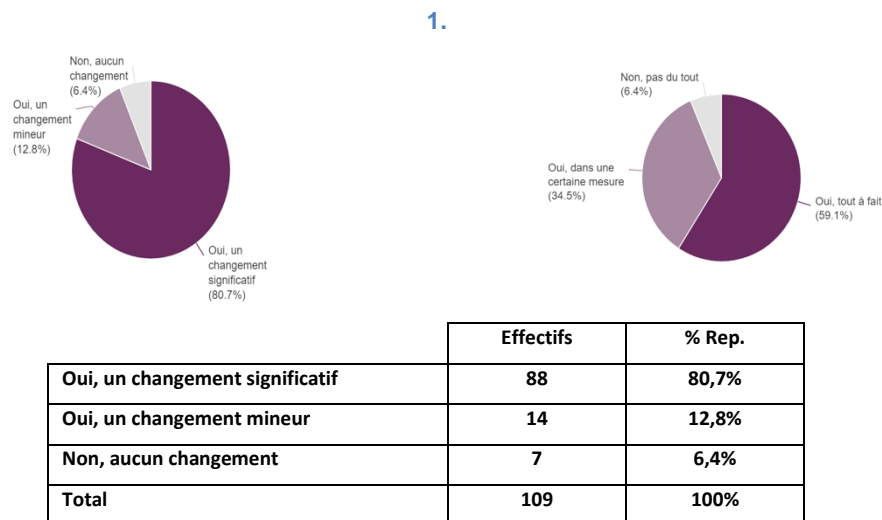
#### 4.2 L'impact de la digitalisation sur la gestion et l'organisation du travail des inspecteurs/vérificateurs

La figure ci-après dévoile les retombées de notre étude concernant l'influence de la digitalisation sur la gestion et l'organisation professionnelles des inspecteurs/vérificateurs. Sur les 110 participants, une



nette majorité (80,7%) estime que cette mutation a profondément impacté leur manière de travailler. À l'opposé, une minorité (6,4%) ne perçoit pas cet effet.

**Figure 3.** L'impact de la digitalisation sur la qualité du travail des inspecteurs des impôts



Source : Établi par les auteurs, Sphinx

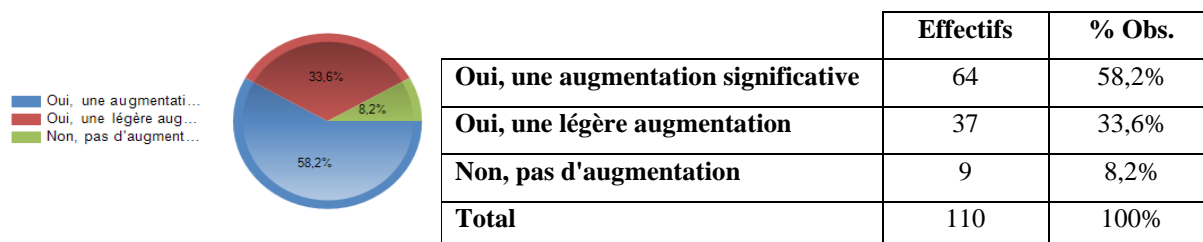
Ces résultats éclairent notre compréhension de l'impact de la digitalisation sur la qualité du travail des inspecteurs fiscaux. Elles suggèrent l'importance d'une adaptation accompagnée pour ces professionnels durant cette phase pivot de leur parcours professionnel, afin de garantir non seulement une transition fluide mais également une optimisation de leur efficacité.

La figure illustre les retours relatifs aux transformations constatées suite à la digitalisation des procédures fiscales. Il est notable que 80,7% des participants reconnaissent un bouleversement notable dans leurs pratiques professionnelles du fait de cette digitalisation. Seulement 12,8% évoquent un changement mineur, et une minorité de 6,4% ne perçoit aucune modification.

La prédominance de l'impact significatif, tel que rapporté par une large majorité des participants, insinue une mutation profonde induite par la digitalisation. Ceci pourrait signifier que la digitalisation a redéfini non seulement les techniques de travail, mais également les stratégies, politiques et environnements professionnels associés. Une telle transformation appelle une reconnaissance et une réponse adaptée pour garantir l'efficacité et la satisfaction professionnelles.

### 4.3 L'impact de La digitalisation sur la Productivité et l'efficacité des inspecteurs des impôts

La digitalisation, illustrée par la conversion des procédures de travail des inspecteurs fiscaux en modalités numériques, a révolutionné le paysage de l'administration fiscale marocaine. Cette évolution technologique n'est pas qu'une simple transition ; elle redessine profondément la méthodologie de travail des inspecteurs. En substituant les procédés traditionnels par des méthodes numériques, la digitalisation accélère et optimise les processus, favorisant ainsi une meilleure productivité et une efficacité accrue des inspecteurs. Nous avons procédé à une analyse exploratoire pour cerner les retombées concrètes de cette dématérialisation sur la performance des inspecteurs fiscaux. Ces impacts, bien qu'inévitablement variés, soulignent globalement une dynamique d'amélioration et d'adaptation continue au cœur de l'administration fiscale marocaine.

**Figure 4.** L'impact de la digitalisation sur la productivité des inspecteurs des impôts


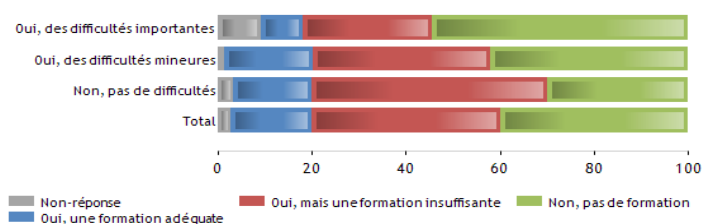
Source : Établi par les auteurs, Sphinx

La figure présentée met en lumière l'effet de la digitalisation sur la productivité des inspecteurs des impôts ayant réagi favorablement à la question initiale. Il ressort clairement que 58,2% des participants ont noté une croissance significative de leur productivité due à la digitalisation. De manière plus modérée, 33,6% des enquêtés ont mentionné une légère progression. Cependant, 8,2% n'ont discerné aucune différence.

Il est manifeste que la digitalisation exerce une influence positive sur la productivité des inspecteurs fiscaux, avec une majorité indiquant une amélioration notable ou modeste. Ces statistiques fournissent des insights précieux pour appréhender les transformations et les tendances actuelles en matière de digitalisation.

#### La formation sur les outils numériques utilisés par la DGI en relation avec les difficultés de leurs utilisations....

L'interrelation entre la formation dédiée aux outils numériques et les obstacles rencontrés lors de leur manipulation revêt une importance capitale lors de l'intégration de nouvelles technologies. Une formation adéquate et de qualité influence grandement la compétence des utilisateurs à manier ces outils de manière efficace et à relever les éventuels défis qui surgissent.

**Figure 5.** L'impact de la formation sur les outils numériques sur leur utilisation


Avez-vous reçu une formation	Non-réponse		Oui, une formation adéquate		Oui, mais une formation insuffisante		Non, pas de formation		Total	
	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.	Eff.	% Obs.
<b>Oui, des difficultés importantes</b>	1	9,1%	1	9,1%	3	27,3%	6	54,5%	11	100%
<b>Oui, des difficultés mineures</b>	1	1,4%	13	18,8%	26	37,7%	29	42%	69	100%
<b>Non, pas de difficultés</b>	1	3,3%	5	16,7%	15	50%	9	30%	30	100%
<b>Total</b>	3	2,7%	19	17,3%	44	40%	44	40%	110	

Source : Établi par les auteurs, Sphinx

La figure en référence illustre les réponses relatives aux défis rencontrés lors de l'utilisation des services numériques, en parallèle avec la formation reçue sur les outils concernés. Les points saillants des données comprennent :

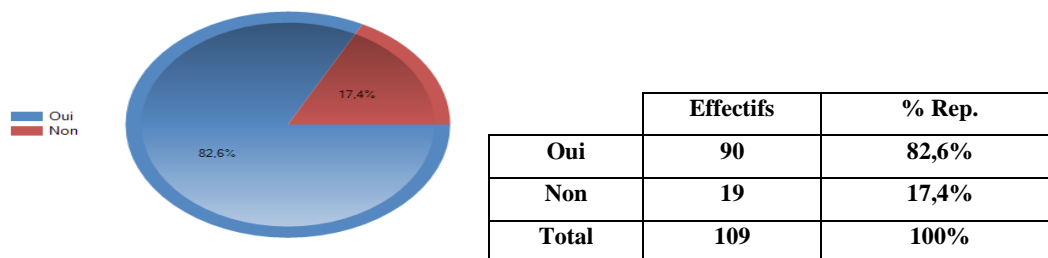
- 9,1% des participants ont signalé des obstacles majeurs, malgré une formation pertinente.
- 18,8% ont évoqué des défis mineurs, tout en bénéficiant d'une formation appropriée.
- 16,7% ont affirmé ne rencontrer aucune difficulté, corroborant la qualité de la formation reçue. Cependant, une portion de l'échantillon, représentant 2,7%, a omis de préciser s'ils avaient rencontré des difficultés, tout en indiquant une formation insuffisante.

La tendance dévoilée par ces statistiques indique que, malgré la formation, certains défis persistent dans l'utilisation des services numériques. Toutefois, il est rassurant de noter que plusieurs bénéficient d'un encadrement adéquat pour surmonter ces obstacles. Le hic réside dans le constat que plusieurs, face à des défis, n'ont pas été suffisamment formés.

Il a été donc opportun que l'administration fiscale intensifie ses efforts en matière de formation, adaptée aux différentes complexités rencontrées. Cela garantira une meilleure performance des inspecteurs des impôts, minimisera les frustrations et fluidifiera l'interaction avec les plateformes numériques.

La prise en compte des non-réponses est aussi fondamentale : comprendre les raisons de ces omissions pourrait orienter de manière plus efficiente les initiatives de formation à venir.

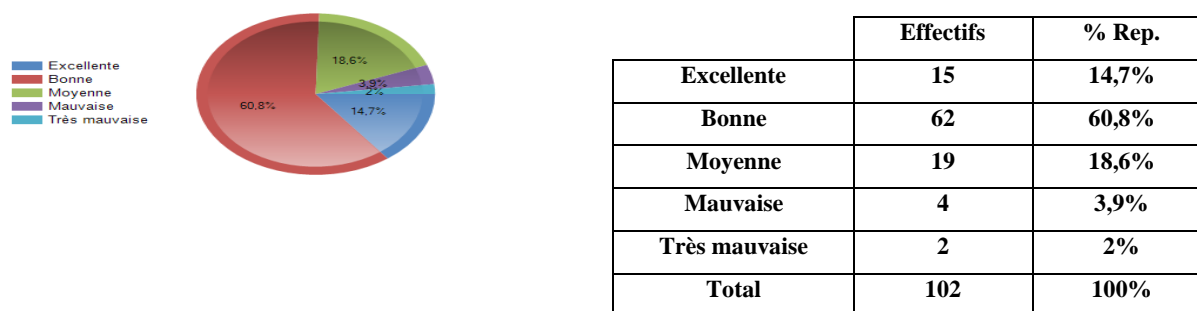
**Figure 6.** L'utilisation des services en ligne proposés par l'administration fiscale par les inspecteurs des impôts



**Source : Etabli par les auteurs, Sphinx**

La figure en référence détaille les réponses à la question soulevée, en spécifiant à la fois les nombres absolus et les pourcentages.

- 90 participants, soit 82,6% de l'échantillon, ont exprimé un accord avec la question posée.
- 19 participants, équivalent à 17,4% de l'échantillon, ont manifesté leur désaccord. Ces données dévoilent qu'une grande majorité, exactement 82,6%, a répondu favorablement, ce qui laisse penser que la plupart n'ont pas été confrontés à des obstacles lors de l'exploitation des services en ligne offerts par la DGI. En contraste, 17,4% ont exprimé des réserves, mettant en lumière des défis rencontrés lors de leur interaction avec ces mêmes services.

**Figure 7.** L'évaluation de la qualité de services en ligne de DGI

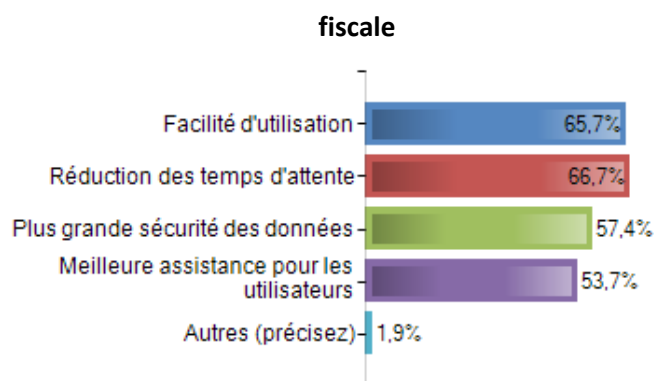
Source : Établi par les auteurs, Sphinx

À la lumière des résultats antérieurs qui ont révélé que la majorité des inspecteurs des impôts sont actifs sur les services en ligne de la DGI, il est apparu nécessaire d'approfondir leur perception de la qualité de ces services. Cette démarche vise non seulement à appréhender le niveau de satisfaction actuel, mais également à identifier des pistes d'amélioration pour optimiser la relation entre l'inspecteur et la plateforme en ligne.

La figure illustre la perception des répondants vis-à-vis de la qualité d'un élément précis des services en ligne, en présentant à la fois des effectifs concrets et les pourcentages associés :

- 15 inspecteurs (14,7% de l'échantillon) ont qualifié cet élément de "excellent".
- Une nette majorité, représentée par 62 répondants (60,8%), a considéré la qualité comme "bonne".
- 19 individus (18,6%) ont une perception "moyenne" de la qualité.
- 4 inspecteurs (3,9%) ont jugé la qualité comme étant "mauvaise".
- 2 participants (2%) estiment la qualité "très mauvaise".

Il est encourageant de constater que 75,5% des répondants ont exprimé une perception positive (soit "excellente" soit "bonne"), traduisant une appréciation générale favorable de l'élément en question. Toutefois, il ne faut pas négliger les feedbacks plus mitigés ou négatifs. En effet, près de 6,8% des inspecteurs ont une vision moins optimiste, qualifiant la qualité de "moyenne", "mauvaise" ou "très mauvaise". Ces retours, même s'ils sont minoritaires, sont essentiels pour l'identification de zones d'amélioration. Une analyse plus poussée pourrait aider à déterminer les raisons sous-jacentes de ces évaluations et proposer des solutions adéquates pour renforcer la qualité du service.

**Graphique 3.** Les améliorations possibles pour les services en ligne proposés par l'administration

Source : Établi par les auteurs, Sphinx

La figure présentée met en lumière les retours des participants concernant les bénéfices retirés de l'utilisation des services en ligne offerts par l'administration fiscale.

Ces données dévoilent plusieurs avantages distincts et pertinents que les utilisateurs associent à l'utilisation de ces services en ligne :

**Facilité d'utilisation :** Ce point est plébiscité par une grande majorité des répondants. Cela suggère non seulement que l'interface du service est user-friendly, mais aussi que l'expérience utilisateur a été au cœur des préoccupations lors de la conception du système. Une interface intuitive permet aux utilisateurs, même ceux qui ne sont pas particulièrement à l'aise avec le numérique, d'accomplir leurs tâches sans entrave.

**Réduction des temps d'attente :** Cet avantage, mis en avant par de nombreux participants, souligne une amélioration notable en termes d'efficacité. Cela pourrait traduire une optimisation des processus internes de l'administration fiscale grâce à la digitalisation, permettant un traitement plus rapide et plus fluide des requêtes.

**Sécurité des données :** Dans un monde où les cybermenaces sont omniprésentes, la sécurité des informations est cruciale. Le fait que les utilisateurs perçoivent une sécurité renforcée dans l'utilisation des services en ligne témoigne des mesures rigoureuses prises par l'administration pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données.

**Assistance pour les utilisateurs :** La mise à disposition d'un support ou d'une aide est saluée par les utilisateurs, illustrant l'importance d'un accompagnement en temps réel ou quasi réel. Que ce soit pour des questions techniques ou des clarifications administratives, savoir qu'un soutien est disponible renforce la confiance des utilisateurs et encourage l'adoption de ces services numériques.

Dans l'ensemble, ces retours positifs sont le reflet d'un effort concerté pour offrir un service numérique qui répond aux besoins actuels des utilisateurs, tout en anticipant et en prenant en compte leurs éventuelles préoccupations. Ces résultats pourraient servir de base à d'autres améliorations ou à l'élaboration de nouvelles fonctionnalités pour continuer à enrichir l'expérience utilisateur.

#### **4.4 La digitalisation et le contrôle fiscal (Perspectives et suggestions)**

##### **4.4.1 La digitalisation et l'efficacité dans le métier du contrôle fiscal**

La digitalisation bouleverse et transforme profondément plusieurs secteurs d'activité, dont celui du contrôle fiscal. Elle apporte avec elle des promesses d'automatisation des tâches, d'un accès plus rapide et intuitif aux données, et d'une capacité accrue à analyser et partager des informations. De surcroît, elle peut contribuer à une réduction des coûts opérationnels.

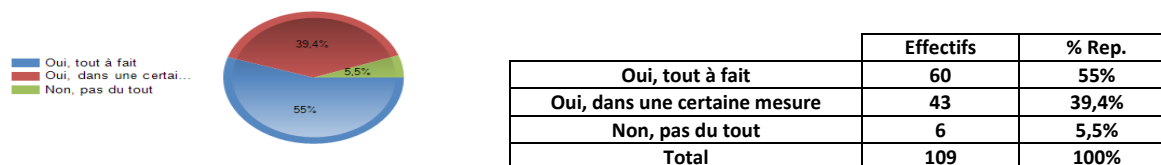
Si l'on se penche sur la figure 14, il apparaît clairement que la digitalisation est perçue de manière majoritairement positive par les professionnels du contrôle fiscal. En effet, 55% des participants ont choisi la réponse "Oui, tout à fait", soulignant ainsi leur conviction que la digitalisation a sensiblement amélioré l'efficacité de leur profession. Ces individus valorisent particulièrement l'automatisation des processus et l'accès en temps réel aux données, qui sont autant d'atouts précieux pour leur métier.

Cependant, 39,4% des répondants ont nuancé cette vision en optant pour "Oui, dans une certaine mesure". Ces personnes semblent reconnaître les avantages indéniables de la digitalisation, mais elles émettent également certaines réserves. Il est probable que ces répondants aient rencontré des défis ou des obstacles liés à la mise en œuvre de ces nouvelles technologies, ou qu'ils estiment que tout le potentiel de la digitalisation n'a pas encore été pleinement exploité.

Seule une minorité, représentant 5,5% des participants, a exprimé une opinion négative en choisissant "Non, pas du tout". Pour ces professionnels, la digitalisation n'a pas apporté les bénéfices attendus à leur métier.

En synthèse, une majorité écrasante de participants (94,4%) perçoit la digitalisation comme ayant un impact positif, à divers degrés, sur l'efficacité du contrôle fiscal. Cependant, le ressenti partiellement mitigé d'une portion non négligeable des répondants rappelle qu'il est essentiel d'analyser en profondeur les raisons de ces perceptions pour adapter et affiner les stratégies de digitalisation futures. Ces données illustrent l'importance capitale d'une transition numérique bien pensée et bien exécutée pour le secteur du contrôle fiscal. Elles soulignent aussi que, bien que la digitalisation offre des opportunités considérables, elle nécessite une mise en œuvre réfléchie pour en maximiser les avantages tout en surmontant ses éventuels défis.

**Figure 8.** La digitalisation et l'efficacité du contrôle fiscal



Source : Établi par les auteurs, Sphinx

#### 4.4.2 L'impact de La Digitalisation sur la lutte contre la fraude fiscale

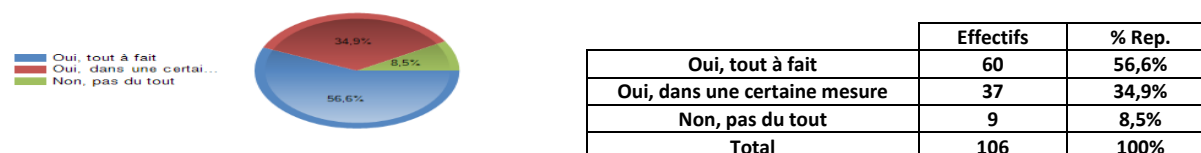
La digitalisation, en tant qu'instrument moderne et puissant, est devenue un atout majeur dans la stratégie de lutte contre la fraude fiscale. Elle permet non seulement d'automatiser et de fluidifier les processus, mais aussi de collecter, traiter et analyser les données de manière bien plus efficace qu'auparavant. Cette transformation numérique booste incontestablement la capacité des autorités fiscales à identifier les écarts, les anomalies et les comportements suspects pouvant indiquer une fraude.

C'est dans ce contexte de mutation technologique que nous avons décidé d'interroger directement ceux qui sont en première ligne face à ces changements : les inspecteurs des impôts. Ces professionnels sont en effet les mieux placés pour évaluer l'efficacité des outils numériques dans leur quête quotidienne pour assurer la régularité des déclarations et la justice fiscale.

Nous avons souhaité connaître leur perception de la digitalisation des services fiscaux, notamment en ce qui concerne son rôle dans la détection et la prévention de la fraude. Notre objectif était double : d'une part, mesurer l'impact réel de la digitalisation sur le terrain, et d'autre part, recueillir des feedbacks précieux qui pourraient guider les futures initiatives et améliorations en la matière.

Les résultats de cette enquête, détaillés et analysés, sont présentés dans la figure qui suit. Ils offrent un éclairage inédit sur l'apport de la digitalisation dans le domaine du contrôle fiscal et révèlent, au-delà des chiffres, les attentes et les défis auxquels sont confrontés les inspecteurs dans leur mission cruciale de protection des recettes publiques.

**Figure 9.** La digitalisation et l'efficacité du contrôle fiscal



Source : Établi par les auteurs, Sphinx

La figure présentée ci-dessus nous donne une vue d'ensemble des perceptions de ces professionnels concernant l'apport de la digitalisation à leur métier.

56,6% des participants ont répondu "Oui, tout à fait" : Cette majorité considère que la digitalisation a nettement renforcé l'efficacité de leur métier. Les raisons évoquées sont multiples : une automatisation croissante des processus, un accès instantané aux données et la simplicité des outils numériques à leur disposition. Ces éléments ont sans doute révolutionné leur manière de travailler et ont optimisé leurs interventions.

34,9% ont indiqué "Oui, dans une certaine mesure" : Ce groupe reconnaît l'apport positif de la digitalisation, mais modère cet enthousiasme. Certains avantages sont contrebalancés par des défis ou des limites qu'ils ont rencontrés. Cela peut concerner des problèmes techniques, une formation insuffisante à l'utilisation des outils ou encore des craintes liées à la sécurité des données.

Seuls 8,5% ont répondu "Non, pas du tout" : Pour cette minorité, la digitalisation n'a pas eu l'impact escompté sur l'efficacité de leur métier. Il serait intéressant de creuser davantage pour comprendre leurs raisons, car elles pourraient mettre en lumière des obstacles spécifiques ou des zones d'amélioration pour l'administration fiscale.

Force est de conclure que la digitalisation semble être largement perçue comme un levier d'efficacité pour le contrôle fiscal. Toutefois, malgré une opinion globalement positive, il demeure essentiel d'être à l'écoute des retours des professionnels et de s'attacher à résoudre les éventuelles difficultés rencontrées. Après tout, une digitalisation réussie doit servir les agents, faciliter leur mission et, in fine, améliorer la justice fiscale pour tous.

**Table 6. La digitalisation cible les contrôles fiscaux**

	<b>Effectifs</b>	<b>% Rep.</b>
<b>Oui, tout à fait</b>	50	46,7%
<b>Oui, dans une certaine mesure</b>	48	44,9%
<b>Non, pas du tout</b>	9	8,4%
<b>Total</b>	107	100%

**Source : Établi par les auteurs, Sphinx**

La digitalisation a entraîné une transformation profonde dans divers domaines, y compris dans le secteur fiscal. Afin d'évaluer comment les inspecteurs des impôts perçoivent l'impact de cette digitalisation, notamment en ce qui concerne la lutte contre la fraude fiscale, une enquête a été menée. Les résultats offrent un aperçu précieux de leur ressenti sur la question.

Selon les données du tableau présenté :

46,7% des participants ont affirmé "Oui, tout à fait". Cette proportion significative des inspecteurs considère la digitalisation comme un outil puissant pour lutter contre la fraude fiscale. Ils attribuent cette efficacité à l'exploitation des technologies modernes, telles que l'analyse des données, l'intelligence artificielle ou encore la blockchain. Ces technologies offrent la capacité de traiter de grands volumes d'informations, de repérer des tendances et des schémas qui pourraient échapper à une analyse humaine traditionnelle. Cette conviction forte de près de la moitié des participants indique une confiance notable dans le potentiel de la technologie pour renforcer le contrôle fiscal.

44,9% ont répondu "Oui, dans une certaine mesure". Ces inspecteurs reconnaissent les bénéfices apportés par la digitalisation, mais ils sont également conscients de ses limites. Peut-être sont-ils préoccupés par des faiblesses technologiques, des lacunes en matière de formation ou des défis inhérents à l'intégration de nouvelles méthodes dans des systèmes établis de longue date. Ils pourraient aussi évoquer l'idée qu'aucune technologie, aussi avancée soit-elle, ne peut remplacer complètement l'intuition, l'expérience et le jugement humain.

L'analyse de ces résultats met en évidence un constat clair : une grande majorité des inspecteurs voit la digitalisation comme une avancée bénéfique pour leur métier, en particulier pour cibler et combattre la

fraude fiscale. Toutefois, il est primordial de continuer à évaluer, à affiner et à améliorer les outils et les méthodes numériques pour garantir une efficacité maximale. De plus, il serait pertinent d'explorer davantage les réserves exprimées par certains participants, car elles pourraient offrir des pistes d'amélioration cruciales pour l'avenir du contrôle fiscal.

## 5. Conclusion

À la lumière des résultats de l'enquête menée auprès des inspecteurs des impôts, la digitalisation se révèle, sans conteste, comme un pilier fondamental de la stratégie mise en œuvre par la Direction Générale des Impôts (DGI). Il s'agit d'un vecteur essentiel pour l'exploitation des données, ressources inestimables qui définissent l'élan de nos sociétés actuelles. Si détenir l'information est essentiel, sa valorisation optimale pour prendre des décisions judicieuses est le nec plus ultra de la performance organisationnelle.

Les retours des inspecteurs des impôts confirment cet état de fait. Grâce à l'incorporation de technologies de pointe, la DGI peut désormais remanier ses procédures, perfectionner ses méthodes et prioriser une exploitation centrée sur les données.

La majorité des participants de l'enquête ont reconnu que l'automatisation des processus a été une aubaine pour la DGI, simplifiant les procédures administratives et permettant une redistribution optimale des tâches, avec une focalisation accrue sur des missions plus stratégiques.

Cette transition technologique a aussi offert à la DGI une agilité opérationnelle renforcée, lui conférant les outils nécessaires pour prévenir, évaluer, et gérer efficacement les risques. De plus, la dématérialisation, point crucial de cette métamorphose digitale, promeut une bascule du papier vers le digital, réduisant les coûts et améliorant la traçabilité et la sécurisation des opérations.

La tendance vers la désintermédiation, ou plutôt la ré-intermédiation, met en lumière une restructuration des chaînes de valeur. De nouveaux acteurs émergent, capitalisant sur la puissance des données, modifiant ainsi la dynamique entre l'administration et ses usagers et incitant à une refonte des modèles conventionnels.

En synthèse, les résultats de l'enquête consolident l'idée que la digitalisation n'est pas une mode éphémère. C'est une transformation profonde et déterminante qui façonne le panorama administratif et fiscal, positionnant la DGI à la pointe de cette révolution numérique.

Assurément, les conclusions tirées de cette enquête soulèvent d'autres questions pertinentes et ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de recherche. L'un des axes majeurs à explorer pourrait être d'évaluer l'impact direct de la digitalisation sur la satisfaction des usagers vis-à-vis des services de la DGI. De plus, il serait judicieux d'examiner comment les innovations technologiques futures, notamment l'émergence de nouvelles technologies d'analyse de données et d'intelligence artificielle, pourraient encore optimiser les opérations de la DGI. Il serait également pertinent d'étudier la formation et l'adaptabilité des employés face à ces évolutions rapides, et de comprendre comment intégrer de manière harmonieuse les compétences humaines et digitales pour maximiser l'efficacité opérationnelle. Finalement, une analyse approfondie des défis éthiques et sécuritaires liés à la collecte et à l'utilisation intensive des données s'impose. Cette enquête n'est donc que la première pierre d'un édifice de recherche plus vaste, visant à comprendre et à accompagner au mieux la transition digitale de la DGI dans un monde en constante mutation.



## **Bibliographie :**

### **Articles de journaux**

- [1] Aven, N., & Ebrahimi, P. (2017). Digitizing Tax Administration. *Journal of Tax Administration*, 3(1), 20-35.
- [2] Balart, L., & Catalan, M. (2019). Artificial Intelligence and Its Use in Tax Administration. *Tax Notes International*, 93(8), 789-801.
- [3] Benedetto-Meyer, M., & Klein, T. (2012). Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités : le brouillage des frontières entre travail et hors travail. *Centre d'analyse stratégique, Rapport et documents*, 173-206.
- [4] Gosh, P., & Rao, R. (2019). Digital Taxation: Challenges and Prospects. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(3), 457-472.
- [5] James, S., & Alley, C. (2012). Tax Compliance in a Digital Age. *eJournal of Tax Research*, 10(2), 436-450.
- [6] Khan, M., & Joseph, E. (2018). Digital Taxation: The New Era of Taxation. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 7(2), 163-175.
- [7] Klochko, O., & Iyer, G.S. (2020). The Digital Revolution: Compliance Risk and Tax Administration. *Journal of Tax Administration*, 6(1), 76-91.
- [8] Oats, L., & Tuck, P. (2020). The Impact of Digitalization on the Tax Profession. *Journal of Tax Research*, 18(1), 123-140.
- [9] TOUMI, H., & LAATAMNA, A. (2017). Les déterminants de la qualité de l'information financière des entreprises Marocaines. *La Revue des Sciences de Gestion*.

### **Livres et rapports**

- [10] Bahloul, W., & Benmoussa, M. (2018). La lutte contre la fraude fiscale au Maroc : État des lieux et perspectives. *Revue Marocaine de Gouvernance et d'Action Publique*.
- [11] Barakat, S., & Bouzoubaa, M. (2018). Les défis de la dématérialisation fiscale au Maroc : Cas des télé-procédures fiscales de la DGI. *Revue Marocaine de Gouvernance et d'Action Publique*.
- [12] Benallou, M. (2019). La digitalisation de la fiscalité au Maroc : Entre opportunités et défis. *Revue Marocaine de Gouvernance et d'Action Publique*.
- [13] BOUCHREB, M. (2006). La lutte contre la fraude fiscale au Maroc. Editions Magrébines.
- [14] Cahier de recherche du centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie. (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales Sont-ils pertinents ?
- [15] COSTA, D. (2017). La dématérialisation des procédures administratives et autres télé procédures. *Annuaire européen d'administration publique*.
- [16] DAGIRAL, E. (2007). La construction sociotechnique de l'administration électronique. *École nationale des ponts et chaussées*.
- [17] DERLANGE, S., & ERRERA, A. (2008). L'essor des télé-procédures judiciaires en France et à l'étranger : vers la justice de demain. *Revue de la semaine juridique*.
- [18] DGI. (2018). Rapport d'activité. Rabat.
- [19] El Bouyahyaoui, F., & Benmoussa, M. (2019). Les enjeux de la digitalisation de la fiscalité au Maroc: Cas de la DGI. *Revue Marocaine de Gouvernance et d'Action Publique*.
- [20] GRANGER, A. (2017). La dématérialisation ou le renforcement de la coopération requise du contribuable. *Revue de gestion et finances publiques*.
- [21] Lesca, H., & Lesca, E. (2010). *Gestion de l'information*. EMS Editions.
- [22] LEROY, M. (1996). L'impôt sur le revenu entre idéologie et justice fiscale : perspective de sociologie fiscale. *Persee*.
- [23] Marchessou, P., & Grosclaude, J. (2014). *Procédures fiscales*. Dalloz.
- [24] MICHEL, M. (2017). La dématérialisation du contrôle fiscal des entreprises. *Revue de gestion et finances publiques*.

**Sites web et Lois ;**

- [25] CHAOUI, M. (2018, 12 07). Économiste. Récupéré de L'economiste.com: <https://www.leconomiste.com/article/1037615-fraude-fiscale-l-incroyable-industrie-des-fausses-factures>
- [26] La loi-cadre 12 n° 3-83 relative à la réforme fiscale adoptée par la chambre des représentants le 20 décembre 1982 et promulguée par le dahir n° 1-83-38 du 23 Avril 1984.
- [27] La loi 61-16 portant création de l'Agence de développement du digital promulguée. TACHAFINE, I. (2018). Administration fiscale au Maroc : défis et perspectives. Éditions Universitaires Européennes.